

## أمريكان إكسبرس وبطاقة الشحن

في أنحاء العالم كله، في محطات البنزين، في المطاعم، على شبابيك قطع تذاكر الطيران، يواجه المستهلكون السؤال الذي لا مناص منه: «نقدًا أم من خلال بطاقة الشحن؟». إنه السؤال الذي كان نادرًا ما يسأل قبل خمسين عامًا، غير أنه يبدو الآن أننا على حافة أن نصبح مجتمعًا بلا نقود؛ يشتري المستهلكون ورجال الأعمال بصورة اعتيادية ما قيمته مليارات من الدولارات من الخدمات والبضائع من دون انتقال حتى قطعة عشرة سنتات من يد إلى أخرى؛ إن المنتج الذي أدى إلى هذا التحول هو بطاقة الأمريكان إكسبرس، أو كما وصفتها مجلة فوربس: «تلك القطعة السحرية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وحلت محل الشيكات والنقود وحسابات تسليم المشتريات قبل الدفع».

تطورت بطاقات الأمريكان إكسبرس، وكل بطاقة شحن أخرى، من اختراع الشركة العظيم، وهو الشيك السياحي الذي بدأ العمل به في عام (1891م). ولدى امتلاك الشيكات السياحية التي تصدرها أمريكان إكسبرس، يستطيع أي زائر غير معروف لمدن روتردام، كيتو أو أدليد الحصول على العملة الصعبة في غضون دقائق؛ لقد شكل ذلك مفهومًا جديدًا تمامًا - وهو بيع الناس شرف الثقة بهم - وأصبح شائعًا، ومنذ ذلك الوقت استوعبت أمريكان إكسبرس هذا المفهوم أكثر من أي شركة أخرى.

حاولت الشركة نفسها أن تولد الثقة في كل فرصة سانحة؛ على سبيل المثال صدرت التعليمات للموظفين في مكاتبها في أنحاء العالم كله لتقديم كل عون ممكن للمسافرين، واعتماداً على نجاحها وخبرتها توسعت أمريكان إكسبرس حتى أصبحت أكبر شركة سياحة في الولايات المتحدة، ونظراً إلى ما كانت تتمتع به من اتصالات على مستوى العالم وفهم عميق للشؤون المالية ومواقف ودية، فإن الشركة كانت تقف على أرض صلبة عندما دخلت ميدان بطاقات الائتمان الذي أخذ يزدهر في عام (1958م).

منذ تأسيس الأمريكان إكسبرس في عام (1850)، كان جزء من ثقافتها المتعلق بالشركات يتمثل في الحفاظ على واجهة هادئة، وإن كانت لا تثير الاهتمام، ومع وجود بعض الاستثناءات، كان كبار مديريها قانعين بالوقوف في الخلفية، وراء الاسم الوحيد الذي يجب أن يعني شيئاً، إذا كانت أسماء عملائها وتوقيعاتهم يمكن أن تعني شيئاً في أنحاء العالم كله؛ لقد كان مديرو الأمريكان إكسبرس في المئة سنة الأولى -في حقيقة الأمر- محافظين، حتى إن كثيراً من الابتكارات كانت غير متعمدة أو حتى لم يتم الحصول على تفويض بشأنها، وفي هذه الأثناء، كانت الشركة قد وضعت جانباً احتياطات نقدية كبيرة، وحافظت على أعمالها الرئيسية (أو «اعتنت بصنعتها»، كما قال أحد رؤسائها)، واستمرت في ممارسة معظم أعمالها في الأوقات كلها؛ جيداً وسيئها. لقد ساعدت الإدارة الواثقة واتخاذ المواقف التي تعطي (الأولوية للحسابات الأمنية) في الشؤون المالية، الأمريكان إكسبرس على الاحتفال بعيد ميلادها المئة في عام (1950م)، غير أنه في الوقت نفسه، منعت هذه العوامل الشركة من دخول مجال بطاقات الشحن التي ستصبح أهم مصدر لإيراداتها في المستقبل.

يمكن إرجاع ديمومة قوة الأمريكان إكسبرس إلى فهمها، كما قالت مجلة فوربس عام (1989م)، بأن: «بطاقة الائتمان باختصار ليست مجرد سلعة، لكنها بطاقة تحكي شيئاً عن الشخص الذي يستعملها». لقد أدركت الشركة أنه يمكن عدُّ هذه البطاقة أكثر من مجرد عامل مالي مساعد؛ إذ يمكن أن تُعدَّ رمزاً للمكانة بحد نفسها.

## شركة عملاقة للتسليم تتحول إلى مؤسسة سياحية مهيمنة

تأسست أمريكان إكسبرس في عام (1850م) لتشكل حللاً مؤقتاً لصراع مرير بين شركات الشحن السريع في نيويورك، وبرز النشاط التجاري في الشحن السريع في الأربعينيات من القرن التاسع عشر استجابة للتحسن في صناعة النقل والخدمات اللوجستية، تماماً كما حدث مرة أخرى في السبعينيات من القرن العشرين، وذلك من خلال شركات مثل (فيديرال إكسبرس)، وفي كلتا الحقتين بادرت الشركات إلى الاعتناء بطلبات الأفراد والأعمال التي كانت تعكس استعداداً لدفع مبالغ أكثر مقابل خدمات أسرع وأوثق من تلك التي تقدمها أجهزة البريد الأمريكية؛ لقد أنشأ هنري ويلز شركة خاصة به للشحن السريع، وهي شركة ويلز أند كومباني، في الأربعينيات من القرن التاسع عشر وذلك عن طريق الاستفادة من خط سكة حديد جديد كان قد استكمل لتوه بين مدينتي ألباني وبافالو، وكان ويلز رجلاً محترماً ومحبباً وإنسانياً (فقد أسس في وقت لاحق واحدة من أوائل الكليات الجامعية للنساء، وهي ويلز كوليديج في ولاية نيويورك). وفي عام (1842م) عرض فرصة جيدة في شركته على وكيل شحن من خلال السكك الحديدية يدعى وليام جي. فارجو، ولم يكن الرجلان على وفاق دائماً بينما كان فارجو يرتقي السلم الوظيفي في الشركة، غير أنهما اشتركا لاحقاً في إنشاء عدد من المشروعات الجديدة، بما في ذلك أحد أشهر الأسماء في تاريخ الأعمال الأمريكي: شركة ويلز فارجو أند كومباني.

لقد أدرك الرجلان أنه كلما توسعت أمريكا، احتاجت إلى عوامل الربط، وكان فارجو قد توسع في خدمة شركته لتصل إلى شيكاغو، عندما بنى مواطن آخر من شمال ولاية نيويورك يدعى جون بترفيلد، وهو تاجر عجالات صارم، شبكة مركبات جياذ عمومية جديدة، ما وضعهما في حالة تنافس شديد، ولم تستطع أي من الشركتين هزيمة الأخرى تجارياً، بالرغم من المنافسة الشديدة التي نشبت بينهما، غير أن الحقيقة المؤلمة التي كانت واضحة للمعنيين في الأمر كلهم تتمثل في أن الشركتين لا تملكان أي خيار سوى الاندماج قبل أن تُخرج إحداهما الأخرى من ميدان العمل.

عام (1850م) عُقد اجتماع في بافالو، نيويورك، ضمَّ هنري ويلز، وجون بتيرفيلد، وويليام فارغو، وويليام وجون ليفينغستون، وجيمز واسون والمحامي جيمز ماكي؛ وذلك لبحث التوصل إلى بنود اتفاق، وبعد بضعة أيام توصل المجتمعون إلى اتفاقية لتأسيس شركة؛ شركة أميركان إكسبرس، غير أن الاتفاقية احتوت على شرط: وهو بند في ميثاق التأسيس الذي وقَّع ينص على أن تحلَّ الشركة نفسها تلقائياً بعد عشر سنوات.

وخلال عشر سنين، كان الشركاء يراقبون بعضهم كالصقور، من دون أن يكون لديهم اتفاق حيال أي شيء، وعندما اقترح ويلز وفارجو توسيع عمليات الشركة لتشمل كاليفورنيا، رفض بتيرفيلد بطبيعة الحال؛ لقد كانت الفرصة بالتأكيد من الضخامة بحيث لا يمكن مقاومتها - بالرغم من أنه ربما لا ويلز ولا فارجو كانا يدركان مدى ضخامتها في تلك الأيام - ولذلك أُسِّست شركة ويلز، فارجو أند كومباني في عام (1852م)، بوصفها شركة منفصلة نظيرة لأمريكان إكسبرس، واشتهرت الشركة بفعل علاقتها مع بوني إكسبرس، ولنجاحها في إحضار المصارف ذات رؤوس الأموال الجيدة إلى الغرب الأمريكي.

لقد أدى التوتر داخل مجلس إدارة أميركان إكسبرس إلى انقسامات في الإدارة وإلى نشوء جو متوتر يتسم بالتكتم عموماً، وبالرغم من هذه المشكلات، تمكنت الشركة من إدارة شؤونها بكفاءة، ونمت حتى أصبحت واحدة من أكثر الشركات إثارة للإعجاب في القرن التاسع عشر، ومن خلال مقر الشركة (بداية في بافالو ولاحقاً في مدينة نيويورك) نجحت أميركان إكسبرس ببطء في بناء شبكة من المكاتب بموازية خطوط السكك الحديدية التي كانت تتمدد في أنحاء البلاد جميعها؛ باستثناء ساحل نيو إنجلاند وبعض الأماكن الأخرى التي تركت لمنافسين من أصدقاء الشركة.

وبعد عشر سنوات، كانت الشركة تحقق أرباحاً كبيرة، ما دفع الشركاء في نهاية الأمر إلى الموافقة على شيء مهم؛ ألاَّ يسمحوا بحل الشركة؛ لقد عثروا على طريقة للتعامل مع البند الذي ينص على حل الشركة؛ بيع موجودات الشركة كلها باستثناء الاسم، وإعادة تأسيس شركة جديدة تحمل اسماً قريباً من اسمها، وفي عام (1880م) كانت أميركان إكسبرس

تمتلك أكثر من (4,000) مكتب في (19) ولاية، وكان العملاء يستطيعون بكل ثقة إرسال الرزم والرسائل أو المطروقات التي تحتوي على النقود.

أخذت الشركة في هذه الأثناء تواجه تحدياً من مكتب البريد الأمريكي الذي باشر بيع الحوالات البريدية في عام (1864م)، وسمح ذلك للناس بإرسال النقود من دون شحنها، وفي عام (1881م) عين شقيق ويليام فارجو، جيه. سي رئيساً لشركة أمريكان إكسبرس، وكان رجلاً سريع الغضب، حتى إنه في بداية الأمر كان يرفض إصدار الحوالات البريدية؛ لأنه يمكن تغييرها بسهولة، ولكن عندما طوّر أحد الموظفين اللامعين ويدعى مارسيلوس بييري طريقة لمنع العبث بالشيكات، أخذت أمريكان إكسبرس بإصدار حوالاتها البريدية الخاصة بها بأسعار تقل قليلاً عن الأسعار التي تتقاضاها مكاتب البريد، وفي وقت لاحق قامت الشركة بأولى غزواتها على المستوى الدولي من هذا النشاط التجاري؛ حيث توصلت إلى صفقات مع شركات مثل كيدر، وبيبودي أند كومباني، وبارنج برثرز، من أجل ضمان دفع الحوالات البريدية التي تصدرها أمريكان إكسبرس من قبل مصارف في عدد من الدول الأجنبية.

قام جيه. سي فارجو في أواخر الثمانينيات من القرن التاسع عشر برحلة إلى أوروبا، وكغيره من السياح الموسرين، وصل إلى هناك ومعه كتاب اعتماد من مصرف أمريكي كبير، كان (كتاب الاعتماد) بمثابة دفتر مصرفي، تُقدّم على أساسه المصارف العاملة في المدن الأجنبية النقود لحامله، وتدوّن في الدفتر المبالغ التي سحبت والمبلغ الإجمالي الباقي، غير أن كتب الاعتماد كانت تنطوي على إزعاج، حتى بالنسبة إلى فارجو، فأبلغ جيه. سي عقب عودته مارسيلوس بييري بذلك قائلاً: «لقد واجهت كثيراً من المشكلات قبل الحصول على النقود المنصوص عليها في كتاب الاعتماد، وفي اللحظة التي ندخل فيها إلى مناطق غير معروفة لكثير من الناس، فإن كتب الاعتماد هذه لا تنفعني أكثر مما ينفعني ورق التغليف، فإذا كان رئيس شركة أمريكان إكسبرس يعاني مثل هذا الإزعاج، فعليك أن تتخيل ما الذي يواجهه مسافر عادي؛ يجب فعل شيء ما بهذا الشأن».

بات المنتج الدائم الذي برز إلى حيز الوجود بوصفه خطوة أولى نحو إيجاد مجتمع من دون نقود؛ إنه الشيكات السياحية، وقد صمّمها مارسيلوس بييري أيضاً، وكان شكلها يشبه إلى حد

كبير الشيك السياحي الذي نستعمله اليوم، وقد تصدر بقيم (100) دولار، و(50) دولارًا، (20) دولارًا، ولأغراض أمنية كان المشترون يوقعون الشيكات في الزاوية العليا جهة اليسار في مكان الإصدار، ثم يوقعون مرة أخرى عندما يستلمون النقود في مكتب أميركان إكسبرس أو في المصارف الأجنبية، أما الفرق الوحيد بين شيكات القرن التاسع عشر ونماذج شيكات هذه الأيام فيتمثل في أنه في تلك الأيام التي كانت تتميز باستقرار العملات، كانت الشيكات تحتوي على مقياس عملي لاحتساب أسعار تبادل العملات، حيث كانت أميركان إكسبرس تضمن الوفاء بهذه الأسعار في أي وقت في المستقبل.

بدأت عملية استعمال الشيك السياحي بصورة هادئة: وباعت الشركة (248) شيكًا فقط (بقيمة 9,120 دولارًا) في عام (1891م)، وهي السنة الأولى التي تم فيها تسويق الشيكات، وتبين أن هذا المفهوم ينطوي على عيوب بسيطة؛ إذ إنه يمكن دفع قيمة الشيكات في مكاتب أميركان إكسبرس فقط، في وقت لم يكن تأسس إلا قليل من هذه المكاتب في ذلك الوقت، فحلّت الشركة هذه المعضلة عن طريق التعاقد مع المصارف والفنادق التي تدفع بدورها قيمة الشيكات، وبحلول عام (1892م)، عندما ازدهرت مبيعات الشيكات السياحية لتصل إلى (483,490) دولارًا، عرضت أميركان إكسبرس نشرة من أربع عشرة صفحة تتضمن قائمة بأسماء المؤسسات التي تقبل هذه الشيكات، وارتفعت المبيعات السنوية لها إلى (23) مليون دولار بحلول عام (1909م).

آلت الأمور إلى جمع ثروات كبيرة في آخر مئة سنة عن طريق توفير مختلف تجهيزات الحياة الخاصة بالطبقة العليا للطبقة الوسطى، وطورت أميركان إكسبرس صورة مصغرة عن كتاب الاعتماد عندما أصدرت أول شيك سياحي، حيث أضفت مقياسًا من الثقة الدولية على أي شخص يمتلك عشرة دولارات بوصفها حدًا أدنى، بالإضافة إلى العمولة.

وفي معرض إشرافه على الشركة بكاملها، لم يخف جيه. سي. فارجو سرًا بشأن تفضيله شحن البضائع على خدمة السياح، وبالرغم من ذلك لم يكن ممكنًا التقليل من شأن الشيك السياحي؛ لقد كان منتجًا فريدًا في نوعه لم يقتصر أمره على توفير تدفقات نقدية، ولكنه حول اتجاه بعض التدفقات النقدية على نحو منظم إلى أماكن تحصيل معينة، ذلك أن الأشخاص

الذين اشتروا شيكات سياحية ولم يقبضوا قيمتها كان ما دفعوه بمثابة تبرع لشركة أمريكان إكسبرس، وحتى أولئك الناس الذين اشتروا الشيكات وتأخروا في قبض قيمتها إنما كانوا يقدمون قرضاً من دون فوائد للشركة، وبتوسع هذه التجمعات النقدية، كان فارجو يدرك أن الشيكات السياحية كانت نقوداً بالمعنى الفعلي في المصرف لحساب أمريكان إكسبرس، فوسَّع هذا النشاط التجاري إلى مدها، ولكن عندما اقترح عدد من المديرين أن يعهد بعلاقات الشركة الدولية إلى وكالة سياحية (في منافسة مباشرة مع شركة توماس أند صن البريطانية)، اعترض فارجو، وكانت أمريكان إكسبرس بالنسبة إليه شركة خدمات مالية تنمو بسرعة، لكنها كانت لا تزال تعمل بنجاح على صعيد خدمات الشحن.

كانت شركة أمريكان إكسبرس - إلى حد كبير أكثر من أي شركة أخرى - في حالة تطور مستمر، فأينما ذهب الأمريكيون كانت الشركة هناك للترحاب بهم، سواء عندما كانت تتقطع بهم السبل خلف الحدود المأهولة أو عندما كانوا يشعرون بالعزلة - كما هي الحال بالنسبة إلى الأمريكيين المفلسين - في الشوارع الأوروبية، قد تتغير منتجات الشركة الخاصة بها وخدماتها من دون أن تنحرف عن أهدافها الرئيسية، فكل واحد من الذين يتعاقبون على الشركة قد يرى الأمريكيان إكسبرس نوعاً مختلفاً تماماً من الشركات، دون أن يوصم بأنه مخطئ.

بعد أن تقاعد جيه.سي. فارجو، وسَّعت الشركة أنشطتها، وفي عام (1915م)، شرعت في نهاية المطاف بتقديم خدماتها السياحية؛ يقول فريدريك سمول الذي تسلم مقاليد الأمور في الشركة في عام (1923م): «عندما تبيع تذكرة إلى مسافر محتمل، لا تستطيع مجرد النزول إلى السفينة بباقة من الورد وتقول وداعاً؛ يجب أن تقدم الخدمات إلى المسافر على طول الطريق». كانت الشركة تعرض الحجز في الجولات السياحية، وتنظيم رحلات السفر عبر المحيطات، وتبديل العملات للعملاء في مكاتبها داخل الولايات المتحدة أو في الخارج، لقد أصبحت أمريكان إكسبرس بسرعة أكبر وكالة للسفر داخل الولايات المتحدة. كتبت مجلة فوربس في عام (1929م) تقول: «لقد فاجأت الرومانسية شركة أمريكان إكسبرس بهجوم تحت الغطاء التجاري الوقور الذي وفرته الشيكات السياحية».

في أثناء الحرب العالمية الثانية، أغلقت صناعة السفر أبوابها فعلياً، حيث أقفلت معظم مكاتب الشركة الأوروبية، غير أن أميركان إكسبرس استطاعت ان تتجاوز الأوقات الصعبة معتمدة على قوة الشيكات السياحية التي كانت تبيعها بأعداد كبيرة إلى الجنود الأميركيين، وفي خضم الحرب سلّم سمول رئاسة الشركة إلى أحد الأشخاص الذين كان يراهم، وهو عدم الولاء رالف ريد أحد الذين تخرجوا في كلية وارتون، والذي كان قد انضم إلى أميركان إكسبرس في عام (1919م) بوصفه مساعد مراقب مالي، كان ريد أحد رجال أميركان إكسبرس بكل ما في الكلمة من معنى، كما يقول المؤرخ بيتر زد. غروسمان: «مثله كمثل سمول، كان ريد يعتقد أن أميركان إكسبرس ليست مجرد شركة لكنها عائلة، وكان يغفر كل شيء باستثناء عدم الولاء». كان ريد الشخص الذي أدخل على مضمض في نهاية مدة الستة عشر عاماً التي قضاه رئيساً لشركة أميركان إكسبرس بطاقة أميركان إكسبرس، وبعد أن وضعت الحرب أوزارها، أعادت أميركان إكسبرس بناء معظم شبكتها للخدمات السياحية، وكانت في وضع يمكنها من الاستفادة من سوق السياحة المتعافية، وخلال الخمسينيات من القرن العشرين، كانت هناك طفرة في السياحة إلى أوروبا على خلفية قوة الدولار والازدهار الاقتصادي في الولايات المتحدة، واستأنفت مكاتب أميركان إكسبرس لعب دور (البيت، بعيداً عن البيت) للمسافرين؛ ففي مكتب الشركة في باريس الكائن في (11) ريه سكريب، كان نحو (12,000) من السياح يتوقفون يومياً، لتجميع البريد وتقديم النصائح وحجز المقاعد في القطارات أو الجولات السياحية وصرف الشيكات السياحية، وازدهرت أميركان إكسبرس، حيث تضاعفت إيراداتها الصافية خمس مرات بين عامي (1945م) و (1957م)، عندما حققت الشركة أرباحاً مقدارها (6,9) مليون دولار عن إيرادات بلغت (54,7) مليون دولار.

### أميركان إكسبرس تشرف على صناعة بطاقات ائتمان متنامية

لم تكن بطاقة الشحن تشكل اختراعاً جديداً في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، غير أنها أتت إلى المشهد في حلة جديدة وتحولت إلى مصدر إلهاء بالنسبة إلى مديري أميركان إكسبرس، واستعملت بطاقات الائتمان لأول مرة في مؤسسات تجارة التجزئة في عام

(1914م)، تبعاً لما يقوله مؤرخ بطاقات الائتمان لويس مانديل، وبالرغم من أن التجار رأوا فيها أساساً عامل راحة بالنسبة إلى كبار العملاء، إلا أنه أصبح من الواضح بعد ذلك بقليل أن هذه البطاقات تشكل عمليات مربحة بحد ذاتها، وفي الأربعينيات من القرن العشرين بدأت المتاجر الشاملة مثل جيمبيلز تقدم بطاقات شحن تتجدد تلقائياً عندما يُسدّد الدين، وكان بإمكان العملاء استعمالها لشراء مواد، وكانوا يدفعون فوائد على الأرصدة غير المسددة، إضافة إلى أن المطاعم ومحطات الوقود كانت أيضاً تبيع بطاقات للشحن، غير أن معظم بطاقات الائتمان الباكرا (بطاقات الائتمان الباكرا جميعها كانت تعرف كذلك، سواء أكانت تقدم بطاقات تُشحن تلقائياً عند تسديد الدين أم لا) كان يمكن استعمالها فقط لدى متجر معين أو سلسلة متاجر واحدة.

في عام (1950م)، أنشأ فرانك ماكنمارا و رالف شنايدر، وهما من رجال الأعمال، داينرز كلوب الذي كان أول شيء يصدره ما سمي بطاقات (السفر والترفيه)، فبمقابل عضوية سنوية بثلاثة دولارات، كان الأعضاء يمنحون بطاقات يُدفع من خلالها ثمن الوجبات في المطاعم -مخصوصاً منها ما بين (5) بالمئة و(10) بالمئة- ومن خلال داينرز كلوب. كان يطلق على هذه النسبة اسم (خصم التجار)، وبالرغم من أن هذا الترتيب كان من شأنه تخفيض الأرباح المتأتية من الوجبات التي يُدفع ثمنها من خلال البطاقة، إلا أن المطاعم وافقت على ذلك اعتقاداً منها أن استعمال البطاقة يجلب لها عملاء أكثر، ولدى إطلاق داينرز كلوب نصّب شنايدر ومكنمارا من نفسيهما وسيطين بين المطاعم والعملاء، وكانا يضمنان الدفع للمطاعم ويجمعان المدفوعات من حاملي البطاقات.

تبعث أمريكان إكسبرس في نهاية المطاف مسار داينرز كلوب في إطلاق بطاقة الائتمان الخاصة بها؛ فني وقت باكر طرح مديرو أمريكان إكسبرس عام (1946م) خطة للبدء ببرنامج متحفظ جداً يستطيع العملاء بموجبه إيداع نقود والسحب من هذا الرصيد باستعمال البطاقة. (يشار إلى هذا الترتيب هذه الأيام على أنه (بطاقة مدين)). رفضها ريد، وذهب إلى أبعد من ذلك؛ إذ عدها في خانة (الإرجاء إلى أجل غير مسمى).

كانت أمريكان إكسبرس بالنسبة إلى رالف ريد الشركة السياحية الأبرز في العالم، ويبدو أنه كان هناك عدد متزايد من الأمريكيين يسافرون كل سنة في رحلات تنظمها أمريكان إكسبرس وتضمنها من خلال شيكات الشركة السياحية، وكان لدى ريد اطلاع مباشر على الأمر، بصفته السائح الأمريكي الأكثر تطوراً، وفي حقيقة الأمر كان يمثل كل شيء يزدريه جيه. سي. فارجو: رجل من أصل وضيق - مراقب مالي في إجازة - كان يسافر إلى أوروبا كل سنة ليخبر الناس عند عودته كيف أنه كان يختلط بسهولة بالنبلاء ومختلف الفئات الملكية، وكان السائح الأكثر تطوراً، باستثناء ناحية واحدة؛ كانت رحلات ريد تتمتع بالتغطية الجيدة من قبل الصحافة، وفي عام (1956م) احتل غلاف مجلة التايم، ولكن ليس بصفته المدير التنفيذي لتلك السنة؛ لقد منح لقب (جراند بو- باه السفر)، وقد انطبق عليه هذا الاسم إلى حد ما، ولا يزال من السهل إطلاق اسم (بو- باه) على رالف ريد؛ كان بحق زعيم قبيلة متجولة وناطقة بالحيوية: السياح الأمريكيون.

قضية بطاقة الشحن لم تذهب بعيداً؛ ففي الخمسينيات من القرن العشرين، العيش (على الائتمان) - وهو التعبير الذي كان يطلق على استعمال بطاقة الائتمان - أصبح مألوفاً شيئاً فشيئاً، وقد برزت بطاقات الائتمان بوصفها أداة مثالية في اقتصاد مزدهر، فقد سمحت للأمركيين بشراء السلع المعمرة عالية الثمن بالتقسيط، علاوة على أن الشعب الأمريكي الذي كان في حالة يسر متزايد وجد بطاقات الائتمان مفيدة لا سيما لأغراض السفر، وقد أطلقت رابطة الفنادق الأمريكية بطاقة شحن يمكن استعمالها في المؤسسات الأعضاء كلها، كما فعلت وكالتا أفييس وهيرتز لتأجير السيارات، وقد أدخلت مجلتا (جورميت) و (اسكواير) بطاقات الائتمان التي يمكن استعمالها في مطاعم معينة، وفي غضون ذلك عُمم نموذج داينرز كلوب في نوفمبر/ تشرين الثاني من عام (1955م)، حيث بلغ عدد أعضائها (200,000)، وكانت تتقاضى نحو (20) مليون دولار سنوياً ثمناً للوجبات الغذائية.

كما هي الحال في غالب الأحيان، فإن أكبر اللاعبين في الميدان كان بطيئاً في اللحاق بالتوجه الناشئ؛ كان البو- باه لا يزال حذراً، بالرغم من النجاح الذي حققه داينرز كلوب ومقلدوه، وفي حقيقة الأمر أضع ريد فرصة في عام (1956م) لشراء داينرز كلوب.

على أنه بعد تفحص كامل الموقف بالنسبة إلى داينرز كلوب، أدرك ريد أن مؤسسيه بلا ريب كانوا بصدد شيء ما، فكلف كبير نواب الرئيس وهو هوارد كلارك؛ لتوضيح كيف تستطيع أمريكان إكسبرس الدخول إلى -بطاقات الائتمان- بوصف هذا النشاط جزءاً من أنشطة أمريكان إكسبرس. وظَّف كلارك -بدوره- شركة استشارية؛ وروبرت هيلر أند أسوشييتس، لإجراء دراسة جدوى، وفي ما بدا أنه نوع من التصرف الذي يجلب الذم على المستشارين، حذر هيلر في أكتوبر/تشرين الأول من عام (1956م) من أنه سيكون للبطاقة «تأثيرات عكسية كبيرة في الشيكات السياحية في المستقبل القريب».

بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك براهين متزايدة من الميدان تفيد بأن بطاقات الائتمان الأخرى تلحق الضرر بامتياز الشيكات السياحية التي تتغنى بها شركة أمريكان إكسبرس، وفي عام (1957م) ناشد هاري هيل؛ أحد كبار مديري أمريكان إكسبرس الذي كان يتخذ من باريس مقراً له، المقر الرئيس للشركة التحرك بسرعة؛ فكتب يقول: «أحب أن أؤكد أنني أشعر بقوة أنه يجب عمل شيء ما في مكتب نيويورك ليصبح في صورة الوضع؛ هناك كثير من الناس الذين يسافرون إلى الخارج حاملين بطاقات داينرز ونحن نفقد أعمالنا».

تحت ضغط مثل هذه المناشدات، تحرك ريد وقرر وضع وزن شهرة الشركة واسمها كليهما وراء البطاقة، وأبلغ عن اجتماع عقد في ديسمبر/كانون الأول من عام (1957م)، عندما قررت الشركة في نهاية المطاف إلزام نفسها بنمط بطاقة على غرار داينرز كلوب: «ربما يتعين علينا الذهاب بعيداً طالما تمتع حاملو البطاقة بالجدارة الائتمانية».

لم يكن لدى رالف ريد الاهتمام في تكوين منتج جديد من الألف إلى الياء؛ لأن ذلك معناه توسيع الأخطار قبل كل شيء، وفضلاً على ذلك كانت الشركة تتلأأ في ميدان مزدحم ببطاقات الشحن، وبدلاً من ذلك سعى لشراء مؤسسات أعمال عاملة؛ كان أولها مؤسسة بطاقات الائتمان التابعة لرابطة الفنادق الأمريكية التي بلغ عدد أعضائها (150,000)، واشترى أيضاً بطاقة مجلة جورميت التي تضم (40,000) اسم، ومن ثمَّ بدأت الشركة باستغلال شيئٍ لا تمتلكهما أي شركة أخرى، هما: اسم الشركة وخبرتها. أولاً، باشرت الشركة بحملة تسويقية تعتمد إلى حد كبير على اسم أمريكان إكسبرس، ولأن اسم الشركة اقترن لوقت طويل بالرومانسية

السياحية، أدركت الشركة بسرعة أنه ينبغي أن تحمل بطاقتها ختمًا معينًا. ثبت أن هذا الحس كان صحيحًا، حيث استجاب آلاف الأشخاص إلى الإعلانات في الصحف من أجل الحصول على البطاقة، حتى قبل أن تُطرح رسميًا. ثانيًا، استعملت الشركة علاقاتها وسمعتها طويلة الأمد لتوقيع اتفاقيات مع مؤسسات معروفة يمكن أن تقبل البطاقة؛ صاحب المطاعم الأسطوري في مانهاتن، توتس شور الذي رفض توسلات شركات بطاقات الائتمان الأخرى، أدلى بدلوه قائلًا: «لقد اشتهرت الشركة لنظافتها ولياقتها، وقد تضيء علي بعض المكانة الاجتماعية».

أنفق الأمريكيون (4 مليارات دولار على بطاقات الائتمان في عام (1958م)، وكانت أمريكا إكسبرس قد أصبحت أخيرًا في مركز يمكنها من الحصول على نصيب في هذا المضمار، وعندما طُرحت البطاقات الأرجوانية اللون رسميًا في مؤتمر صحفي في (1 أكتوبر/ تشرين الأول من عام (1958م)، كان (250,000) شخص قد طلبوا الحصول عليها، ومنذ اليوم الأول كانت بطاقة أمريكا إكسبرس تحتل مكانًا في العالم، وفي حقيقة الأمر كانت تحتل أمكنة عدة، ومن بين (17,500) مؤسسة قبلت بطاقة أمريكا إكسبرس، كانت هناك مواقع مفضلة مثل فندق دورشستر في لندن وماكسيمز في باريس.

«الجمهور يمتلك عقلية ائتمانية إلى حد كبير، ونحن نمتلك القدرة التنظيمية للتعامل مع ذلك». هذا ما صرح به رالف ريد في معرض إطلاق وعوده للناس، حيث كان شخصيًا يتمتع بالعضوية (كان يحمل البطاقة رقم 6-001-000-101). وأضاف: «في نهاية المطاف، يساورنا الأمل في تحرير المحفظة الأمريكية من تعدد بطاقات الائتمان». كان استعمال بطاقة أمريكا إكسبرس متاحًا في الفنادق والمطاعم والمتاجر وشركات الطيران وخطوط الملاحة وشبائيك بيع تذاكر القطارات، فضلًا على أنها -خلافًا لبطاقات الائتمان الأخرى كلها في ذلك الزمان- يمكن استعمالها بديلًا للنقود.

كان تفاؤل ريد يعكس عنجهية شركة مهيمنة تحتاج ميدانًا جديدًا، ما تسبب في خيبة أمله؛ فالنتائج الأولية لم تكن مبشرة، في مارس/آذار من عام (1958م)، قدر مايكل لايفلي الذي أصبح لاحقًا المدير العام لقسم بطاقة الائتمان، بأن تخسر الشركة مليون دولار في سنتها الأولى وتربح مليون دولار في عام (1959م)، وبالرغم من أن أمريكا إكسبرس تعاقدت مع

(750,000) عضو بلغ إجمالي مدفوعاتهم (100) مليون دولار في عام (1960م)، إلا أن البطاقة استمرت في خسارة النقود في سنتيها الثالثة والرابعة، وتبين لاحقاً حدوث هفوات رئيسة انطوى عليها البدء بصورة كبيرة، مقارنة ببناء العمل التجاري المتدرج من الألف صعوداً إلى الياء.

لم تكن أمريكان إكسبرس مستعدة لتحمل العبء اللوجستي المتمثل في جمع الدفعات الشهرية من عدد كبير من العملاء ورجال الأعمال؛ يقول نائب الرئيس كلارك بي. ونتر بهذا الشأن: «لمدة من الوقت، لم نكن حتى قادرين على إرسال فواتيرنا في البريد في الوقت المحدد». فاضطرت أمريكان إكسبرس تبعاً لذلك، لشطب بعض الدفعات المستحقة، وقال رئيس مجلس الإدارة رالف أوين في عام (1960م): «لقد خسرننا نحو مليوني دولار في السنة السابقة، وارتكبنا كل خطأ ممكن أن نرتكبه بالسماح للأموال بالاستمرار»، وفي خضم التدافع نحو أتمتة العملية، حصلت الشركة على التكنولوجيا غير الصحيح، بالإضافة إلى أن الأشخاص الخطأ -على ما يبدو- هم الذين كانوا يديرون الوحدة، فيما كان عام (1960م) يقترب من نهايته، كانت البطاقة الائتمانية لشركة أمريكان إكسبرس قد تحولت إلى عملية خاسرة.

### جورج ووترز يتسلم مسؤولية بطاقات الائتمان

لم يكن رالف ريد مضطراً لإزالة الركاب؛ ففي عام (1960م) منحه مجلس إدارة الشركة فرصة أخيرة للقيام برحلة إلى أوروبا وبعدها سُمي خلف له، كان الرجل الجديد هوارد كلارك البالغ من العمر أربعة وأربعين عاماً، وهو محام تخرج في جامعة هارفارد والتحق بالشركة بعد أن غادر سلاح البحرية في عام (1945م)، أسند كلارك مسؤولية البطاقة المضمحلة إلى جورج ووترز في عام (1961م).

أما ووترز البالغ من العمر خمساً وأربعين سنة، فقد عمل مؤخراً مديراً للتشغيل في سلسلة متاجر بقالة في أتلانتا تدعى كولونيال ستورز، ونظراً إلى أنه خبير في معالجة المعطيات، فقد نشأ ضمن ثقافة غريبة عن الائتمان، لطالما قال له والده: «لا يحق للشخص أن يمتلك

شيئاً باستثناء بيت، إذا لم يستطع أن يدفع الثمن نقداً». وبالرغم من هذه الخلفية، فقد كان ووترز مناسباً لهذا المنصب؛ يتمتع بالحصافة والطموح، ومضى قدمًا بثبات في عالم الأعمال؛ باختصار لقد كان النمط الصحيح من الأشخاص الذين كانت أمريكا إكسبرس تبحث عنهم.

كانت المشكلة الأولى التي واجهت ووترز سهلة نسبيًا، لكنها أجبرته على القيام بخطوات حاسمة باكرة، ولم تكن بطاقة أمريكيان إكسبرس تدر إيرادات كافية، وكان ووترز يعتقد أن من أسهل الطرق لزيادة الإيرادات هي زيادة الرسوم السنوية البالغة (6) دولارات؛ وأن ذلك قد يجعل البطاقة غالية الثمن، ولكنها في ذلك الوقت -تحت إدارة ووترز- لم يكن مفترضًا بها أن تكون لكل شخص، وبالرغم من أنه كانت هنالك مخاوف من أن مثل هذه الخطوة قد تثير الفزع لدى الزبائن، إلا أن هوارد كلارك أقر أنه كانت هناك حاجة إلى خطوة حاسمة، وقال في هذا الشأن: «يتعين علي أن أموت على طاولة العمليات الجراحية بدلاً من أن أنزف حتى الموت؛ دعونا نرفع الخصم ونرفع سعر البطاقة من (6) إلى (8) دولارات، وننظر ماذا يحدث». كان ووترز على حق؛ فقد ارتفعت الإيرادات.

كانت هنالك مشكلة رئيسة أخرى تتمثل في أرصدة البطاقات التي يتخلف أصحابها عن الدفع، عندما استحوذت الشركة على قائمة أعضاء مجلة جورميت وعمليات رابطة الفنادق الأمريكية، فإن عددًا كبيرًا من العملاء انضموا إلى أمريكيان إكسبرس من دون أن يكون لدى الشركة العدد الكافي من الشيكات الائتمانية، إضافة إلى أن الشركة كانت بطيئة في اتخاذ الإجراءات ضد المتخلفين عن الدفع؛ إذ إن التقليد المقدس لدى أمريكيان إكسبرس يتمثل في تدليل عملاء الشركة والامتناع عن استعائهم، وبالرغم من ذلك تحرك ووترز بسرعة، وبدلاً من أن يعطي الأشخاص مهلاً مقدارها تسعون يوماً، بعث لهم مذكرات عن طريق البريد بعد شهر من الإخفاق في الدفع، وبعثت الشركة بأبيات شعرية فكاهية مع رسالة جادة تقول: «لكن في المستقبل، لا تتأخر عن الدفع... سنشطب اسمك إذا لم تدفع». ولم يتردد ووترز في إلغاء حسابات المتخلفين عن الدفع.

وبوصفها وسيلة ثالثة لزيادة الإيرادات، قام ووترز من طرف واحد برفع نسبة الخصم -وهي النسبة من المبيعات التي كان يتعين على التاجر أن يدفعها إلى الشركة- من (3) إلى

(7) بالمئة، مرة أخرى كان مثل هذا الإجراء ينطوي على احتمال تفجير التجار المشاركين في الشركة، غير أن ووترز اعتقد أن أمريكيان إكسبرس، مع ما لديها من تاريخ في تقديم الخدمات والتقدير الذي يحمله الناس لاسمها، باستطاعتها المضي قدماً في تطبيق ذلك، وكان يفضل القول: «إذا كان لديك أفضل منتج، فبعبه بسعر مرتفع؛ لأن الناس سيدفعون». لقد ساعدت هذه المبادرات على دفع الشركة نحو الربحية.

حتى في وقت تغيرت فيه السياسات، كانت البطاقة نفسها تتغير، لقد تم تغيير لون البطاقة من أرجواني إلى أخضر، وذلك في تصميم جديد يهدف إلى التذكير بنظام النقد البارد، وفي نطاق جهد أساسي لتحسين صورة البطاقة، احتفظت الشركة في عام (1962م) بخدمات وكالة إعلان مهيمنة في تلك الأيام، وهي أوجيلفي، بنسون أند ماثر، وقد أبرزت الحملة التي صممها أوجيلفي شركة أمريكيان إكسبرس على أنها (شركة الناس الذين يسافرون).

استعارت أمريكيان إكسبرس أسلوباً آخر من قواعد اللعبة التي تمارسها أوجيلفي، وذلك باعتماد الدراسات المستفيضة لدعم ممارساتها التسويقية، وفي عام (1962م) بينت دراسة أجرتها الشركة أن الأمريكيين وضعوا أشياء في غير محلها أو فقدوا ما قيمته نحو (700) مليون دولار نقدًا كل سنة، والدرس الواضح من ذلك أنه ينبغي على المستهلكين استعمال بطاقة أمريكيان إكسبرس أو الشيكات السياحية في الاستعمالات اليومية كلها بدلاً من النقد، ومن أجل إقناع مزيد من الشركات لقبول البطاقة في مدفوعاتها، سلّحت أمريكيان إكسبرس نفسها بالإحصاءات، وفي عام (1964م) -على سبيل المثال- عندما أقامت الشركة علاقة مع الأمريكيان إيرلاينز لأول مرة، أجرى قسم البطاقات دراسة أوضحت أن (24) بالمئة من التذاكر التي بيعت بموجب خطة الشركة الجديدة (وقع وسافر جواً) شكلت نشاطاً تجارياً جديداً تم القيام به من خلال توفر الائتمان، وجرى لاحقاً استعمال مثل هذه المعطيات لإقناع شركات طيران أخرى بقيمة العمل مع أمريكيان إكسبرس.

سواء باستعمال الإحصاءات أو من دونها، كان حدس ووترز المطلق يتمثل في ضرورة تمييز بطاقة أمريكيان إكسبرس عن منافسيها في ميدان السفر والترفيه؛ أي تمييزها عن بطاقات مثل داينرز كلوب وكارت بلاننش، وبدأت أمريكيان إكسبرس في الإشارة إلى حاملي بطاقتها

على أنهم (أعضاء)، مما يفهم منه ضمناً أن حمل البطاقة يضمن امتيازات خاصة، ثم دعمت الادعاء بوجود خدمات حصرية لا تستطيع أن تقدمها إلا شركة مثلها تتمتع باتصالات على مستوى العالم، وفي عام (1963م) -على سبيل المثال- أعلنت الشركة أنها ستصرف شيكات شخصية بقيمة (300) دولار كحد أقصى لحاملي البطاقات خارج الولايات المتحدة، ولم يستطع المنافسون -مثل داينرز كلوب- الذين يفتقرون إلى مثل هذه الشبكة الدولية مجازة مثل هذا العرض، ولاحظت أميركان إكسبرس في عام (1964م) حجم مبيعاتها من بطاقات الائتمان يتجاوز مبيعات داينرز كلوب؛ إذ بلغت مبيعاتها (344) مليون دولار مقابل (250) مليون دولار لشركة داينرز كلوب.

### تموضع البطاقة بوصفها تمنح وجاهة ومكانة رفيعة في مواجهة المنافسين

كانت بطاقات الائتمان في ميدان السفر والترفيه موجهة أساساً إلى الناس الموسرين، وبخاصة إلى رجال الأعمال الذين يتكرر تناولهم الطعام في الخارج وسفرهم، ولكن وعلى وجه العموم، أخذت بطاقة الائتمان تكتسب صبغة الطبقة المتوسطة في الستينيات من القرن العشرين، ويرجع هذا التطور من حيث الجوهر إلى جهود بنك أوف أميركا الذي يتخذ من كاليفورنيا مقراً له؛ ففي عام (1959م)، طرح المصرف بطاقة ائتمان عن طريق رسائل البريد الجماعية التي وجهت إلى (1,5) مليون شخص في الولاية، وكانت البطاقة الائتمانية، وهي من أوائل (البطاقات المصرفية) تعمل على افتراضات تختلف جوهرياً عن بطاقة أميركان إكسبرس، وكانت بطاقة بنك أوف أميركا تعرض ائتماناً منخفضاً بحدود (100) دولار ولا تتقاضى أي رسوم، وبدلاً من ذلك كان المصرف يحقق أرباحاً عن طريق تقاضي (1,5) بالمائة فائدة على الأرصدة غير المدفوعة، وكانت بطاقة أميركان إكسبرس، وهي في الأساس مجرد بطاقة شحن بالمقارنة، لا تعرض تمديدًا للائتمان ولا تتقاضى فائدة، ولأن بنك أوف أميركا يعرض فعلياً إقراض نقود إلى حاملي البطاقات لتغطية مشتريات صغيرة نسبياً، فقد ركز على توقيع اتفاقيات مع مؤسسات التجزئة؛ حيث يستطيع حاملو بطاقاته من الطبقة الوسطى شراء حاجاتهم.

تمكنت بطاقة بانك أوف أمريكا (التي عرفت لاحقاً باسم (فيزا)) من بناء قاعدة قوية في كاليفورنيا قبل القيام بتحريك قوي على مستوى الوطن، وذلك بمنح تراخيص لمصارف أخرى باستعمال علامته التجارية وعملياته في عام (1966م)، وفي الوقت الذي شرعت فيه بطاقة أمريكان إكسبرس بالهيمنة على منافسيها القدامى؛ دايترز كلوب وكارت بلانش، فقد واجهت منافسة من بطاقة بانك أوف أمريكا ومن بطاقة أخرى من أصل معروف، وفي عام (1968م)، احتلت بطاقات ماستر الائتمانية المكان الأول بين البطاقات المصرفية. حيث كانت تصدر عن مجموعة مصارف برئاسة ويلز فارجو.

لم تشأ أمريكان إكسبرس أن تدخل في منافسة مباشرة مع بانك أوف أمريكا وماستر الائتمانية؛ ذلك أنها كانت تحقق إيرادات من الرسوم السنوية ومن العمولات، وليس من الفائدة على الأرصدة غير المسددة، فقد سعت إلى وضع مزيد من البطاقات في أيدي الناس الذين كانوا ينفذون مشتريات كبيرة، والمعروفون بتميزهم في حسابات المصاريف. واستجابة لتوجيهات ووترز، طرحت الشركة البطاقة للزبائن في الشركات، وابتداءً من عام (1966م) استطاعت الشركة أن تفتح حساباً مع أمريكان إكسبرس، وتصدر بطاقات عدة لموظفيها، وبعدها كانت الشركة تستلم فاتورة واحدة شاملة، تعرض مشتريات حاملي البطاقات.

حتى عندما أخذت بطاقات ماستر الائتمانية تظهر في عشرات الملايين من المحافظ الأمريكية، كانت نظيرتها القديمة قد أصبحت أكثر عجرفة، واستمرت أمريكان إكسبرس في تقاضي رسم اشتراك باهظ نسبياً هو (12) دولارًا، بالإضافة إلى عمولات أعلى عن المشتريات، وشعرت الشركة أن هذه التكاليف مبررة نظرًا إلى الخدمة التي تقدمها وإلى الامتداد الذي تتمتع به، وفي هذا الشأن قال أحد المسؤولين عن التسويق في أمريكان إكسبرس عام (1969م): «إذا كان لديهم بعض شركات الطيران وبعض المطاعم، فنحن لدينا إياها جميعها».

بحلول نهاية عقد البطاقة الأول، كانت شركة أمريكان إكسبرس قد أتمت عملية التحول؛ لقد ارتفع دخلها الصافي من (9) ملايين دولار في عام (1960م) إلى أكثر من (73) مليون دولار في عام (1969م)، وخلال تلك الحقبة كانت إيرادات الشركة تنمو بنسبة (17) بالمائة

سنوياً، وهي نسبة نمو كانت أكثر شيوعاً بين الشركات التجارية الحديثة أكثر منها بين الشركات التي تأسست قبل (110) سنوات.

يمكن إرجاع جزء من هذا النمو إلى تنوع منتجات الشركة؛ فعلى وجه العموم كان هوارد كلارك قد ترك أمر إدارة قسم بطاقات الائتمان لأجهزتها الخاصة، فيما ركز همه على دفع الشركة إلى آفاق جديدة، وفي عام (1968م) -على سبيل المثال- اشترت أمريكان إكسبرس فايرمانز فند، وهي شركة تأمين؛ إيكويتابل سيكيوريتيز، وهي صندوق استثمار مشترك؛ وحتى مجلة تدعى (يو.إس. كاميرا) التي أعادت تسميتها لتصبح (ترافيل أند ليجر)، وبالرغم من هبة النشاط هذه، بقي مشروعها الشركة اللذان يهدفان إلى عدم حمل النقود- بطاقة ائتمان الأمريكان إكسبرس والشيكات السياحية- يشكلان المصدر الذي كانت تأتي منه أرباح الشركة معظمها، وبحلول نهاية العقد تمكنت البطاقة من تجاوز منافسيها الرئيسيين بشوط كبير في ميدان السياحة والترفيه الراقى، وما برحت الأمريكان إكسبرس تستحوذ على (60) بالمائة من سوق الشيكات السياحية. وقد صرّحت أمريكان إكسبرس في عام (1970م)، إن حجم إيراداتها من بطاقة الشحن بلغ (2,3) مليار دولار، مقارنة بمبلغ (935) مليون دولار لداينرز كلوب و (220) مليون دولار لكارت بلاننش، ومن خلال الإعلان والتسويق الذكيين، أصبحت البطاقة التي بدت وكأنها تحرج أمريكان إكسبرس في بداية العقد، رمزاً للمكانة، وذلك سواء بالنسبة إلى الأشخاص الذين كانوا يحملونها أم بالنسبة إلى الشركة التي رعتها بنجاح.

بالرغم من أن أمريكان إكسبرس امتلكت سجلاً مثيراً في الستينيات من القرن العشرين، إلا أن النشاط التجاري المتعلق ببطاقتها كان يمثل جزءاً بسيطاً من صناعة بطاقات الائتمان الإجمالية، وما بين نهاية عام (1967م) و عام (1970م) فقط -على سبيل المثال- ارتفع ائتمان المستهلكين غير المسدد من (8,2) مليار دولار إلى (13,8) مليار دولار، وفي الوقت نفسه فإن عدداً كبيراً من الشركات التي اندفعت إلى لعبة بطاقات الائتمان في نهاية الستينيات من القرن العشرين ما لبثت أن تعرضت لخسائر بسبب ضعف الرقابة، وفي هذا الصدد كتبت مجلة فوربس في عام (1971م) تقول: «بحلول عام (1970م)، بلغت خسائر الائتمان الإجمالية (116) مليون دولار، وهو ما يشكل نسبة ارتفاع تفوق (100) بالمائة عما كان في عام (1969م)».

كانت أمريكان إكسبرس تتمتع بعناية أكثر بقليل من الآخرين في هذا الميدان كما كانت حالها في أي ميدان دخلته خلال السنوات السابقة، وتمكنت الشركة من تجنب الخسائر الناجمة عن سوء الائتمان عن طريق الالتزام بجوهر إستراتيجيتها؛ لم تكن لتقدم الائتمان إلا مجاملةً لمدة ثلاثين يوماً، إضافة إلى أن الأرصدة غير المدفوعة يجب أن تسدد شهرياً، وكان يتوقع من عملاء أميركان إكسبرس توخي العناية كذلك.

غير أن أمريكان إكسبرس غيرت موقفها في السنوات الأخيرة؛ ففي نطاق عملية الشركة المستمرة لإعادة تعريف نفسها، تحولت إلى مؤسسة متشابكة من الخدمات المالية التي حققت التوسع من خلال عمليات الاستحواذ وتنفيذ المشاريع الجديدة؛ لقد تحولت من شركة تقليدية هادئة إلى واحدة من أكثر الشركات جرأة، الأمر الذي قادها إلى نتائج غير مشجعة، أو ربما كانت ستصبح كارثية لو لم يتم تحجيمها من خلال نشاطها التجاري الجوهرى نسبياً: بطاقة أمريكان إكسبرس.

كان هناك تعدد في أنواع بطاقات الائتمان منذ أن أطلقت الشركة بطاقتها الأصلية. أوبتيما، ومع أنها كانت المنتج الأقل نجاحاً في قائمة منتجات أمريكان إكسبرس، إلا أنها كانت تقدم ائتماناً متعاقباً، كما هي حال البطاقات المصرفية، وفي وقت وسعت فيه الشركة عملياتها كلها، إلا أن خدماتها المتعلقة بالسفر ظلت تشكل ما نسبته (66) بالمائة من إيراداتها التي بلغت (15,8) مليار دولار في عام (1995م)؛ فقد اشترى حاملو (38) مليون بطاقة أمريكان إكسبرس في تلك السنة ما قيمته (162) مليار دولار من السلع والخدمات في أنحاء العالم جميعها، فيما بلغت مبيعات الشيكات السياحية (26) مليار دولار؛ وإذا ما جمعت هذه الأرقام فإنها تمثل (3) بالمائة تقريباً من الناتج القومي الأمريكي الإجمالي.

مليارات الدولارات تصرف ولكن لا يشاهد بنس واحد، وأكثر من مئة سنة بعد أن باعت أمريكان إكسبرس أول شيك سياحي لها، وأربعون سنة تقريباً بعد أن قام أول حامل لبطاقة أمريكان إكسبرس بكشط مستطيل كرتوني صغير منقوش عليه شعار الشركة المميز، يبدو المجتمع من دون نقود أقرب للتحقق الآن أكثر من أي وقت مضى شيئاً فشيئاً، مع تحمل أقل ما يمكن من الأخطار، عرفت أمريكان إكسبرس كيف تستبدل النقود بمقياس من الثقة.

## الأموال العائمة

على مدى زمن ناهز القرن كانت أميركان إكسبرس هي المستفيد من ابتكار فريد من نوعه في مجال عملها، وعندما بدأت الشركة ببيع الشيكات السياحية في التسعينيات من القرن التاسع عشر، لاحظت وجود فارق زمني بين اللحظة التي يشتري فيها العملاء الشيكات مقابل النقود، واللحظة التي تُدفع فيها قيمة هذه الشيكات، ونتيجة لذلك فقد وجدت أميركان إكسبرس نفسها وصية على مبالغ كبيرة من النقود، أطلق عليها لاحقاً اسم (الأموال العائمة)، وكانت تشكل موجودات مهمة بالنسبة إلى الشركة، حيث وصفتها مجلة فوربس ذات مرة بالقول: «النقود موجودة في حوزة أميركان إكسبرس فيما تحدث الشيكات ثقباً في محفظتك»، وكانت بمثابة قرض مستمر من دون فوائد من العملاء إلى الشركة، وإذا ما أخفق مشرو الشيكات -لأي سبب كان- في استرجاع قيمتها، فإن الشركة لن تكون مجبرة على تسديد (القرض) على الإطلاق.

وعلى مر السنين، استثمرت الشركة الأموال العائمة في سندات حكومية وسندات الشركات، وإلى درجة أقل في الأسهم، وبحلول عام (1956م) بلغت الأموال العائمة لشركة أميركان إكسبرس (5,3) ملايين دولار، وكانت الشركة تحقق أرباحاً من هذا الاستثمار تعادل ما تحققه من عملياتها الأخرى جميعها تقريباً؛ وقد صرّح دونالد كرامر؛ محلل شركة أوبنهايمر أند كومباني، في عام (1970م) في ما يشبه المزاح: «شركة أميركان إكسبرس تمتلك نشاطين تجاريين، بطاقات الائتمان والأموال العائمة». جاءت ملاحظات كرامر في وقت كانت الأموال العائمة للشركة تتراوح بين (700) مليون ومليار دولار.

عام (1978م)، بلغ معدل المدة التي قضتها الشيكات من دون صرف ثلاثين يوماً، وقدرت مجلة فوربس أن الربح الذي كانت تجنيه أمريكان إكسبرس من الأموال العائمة كان (81) مليون دولار سنوياً، وبحلول عام (1995م) عندما أقرت الشركة بوجود (6) مليارات دولار من الشيكات السياحية غير المصروفة في أي يوم، فإن عوائد استثمارات هذه الأموال كانت تشكل جزءاً كبيراً من دخل الشركة من الفوائد وأرباح الأسهم التي بلغت عندئذٍ (969) مليون دولار.

---

forbes